

## ABSTRAK

### ANALISIS ANGGARAN SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN BIAYA PADA CV WIDIA MAS DI PELALAWAN

OLEH

**RICHARDO**  
**10971008146**

*CV Widia Mas Pelalawan merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dibidang furniture. Dalam kegiatannya meliputi usaha-usaha dalam bidang pembuatan kursi, lemari, meja, dll di Pelalawan. CV Widia Mas Pelalawan membuat anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian dengan baik.*

*Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah anggaran yang disusun oleh CV Widia Mas Pelalawan telah berperan sebagai alat perencanaan dan pengendalian dengan baik.*

*Dalam melakukan penelitian ini menggunakan metode deskriptif, metode pengumpulan data dalam penelitian ini dengan wawancara langsung dengan pemilik perusahaan dan bagian keuangan mengenai kegiatan perusahaan dan pelaksanaan anggaran dalam perusahaan. Data anggaran yang disusun dan selanjutnya dibandingkan dengan teori yang relevan sehingga dapat diambil suatu kesimpulan. Hasil penelitian penulis dibatasi pada masalah dalam proses penyusunan anggaran yang berhubungan dengan fungsi anggaran sebagai perencanaan dan tindak lanjut dari laporan anggaran dalam hubungannya dengan fungsi anggaran sebagai alat pengendalian.*

*Dari hasil pembahasan yang dilakukan dapat diketahui bahwa anggaran pada CV Widia Mas Pelalawan belum sepenuhnya berperan sebagai alat perencanaan dan pengendalian dengan baik, hal ini dapat dilihat pada proses penyusunan anggaran dan masih besarnya penyimpangan yang terjadi bila dibandingkan dengan realisasinya dan belum adanya pelaporan terhadap anggaran dan realisasi yang dibuat secara periodik atau berkala untuk menganalisis penyimpangan tersebut sebagai penilai atau evaluasi sukses atau tidaknya kinerja perusahaan selama periode anggaran. Sebaiknya perusahaan melakukan analisis terhadap penyimpangan yang terjadi untuk mengetahui penyebab dari penyimpangan tersebut dan adanya pelaporan terhadap anggaran dan realisasi yang dibuat secara periodik atau berkala.*

*Kata kunci: anggaran biaya, anggaran alat perencanaan dan pengendalian.*

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirabbil'alamin, Segala Puji Bagi Allah SWT atas berkat dan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul "**Analisis Anggaran Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Biaya Pada CV WIDIA MAS di Pelalawan**". tak lupa kita sampaikan shalawat beriringan salam kita curahkan kepada junjungan Alam Nabi Kita Nabi Besar Muhammad SAW. Skripsi ini disusun untuk salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana lengkap pada jurusan manajemen Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, Pekanbaru.

Dalam penulisan banyak bantuan dan dorongan yang penulis peroleh baik moril maupun materil. Oleh karena itu penulis menyampaikan terima kasih yang setulus-tulusnya dan setinggi-tingginya kepada. :

1. Ayah, ibu serta keluarga yang telah memberikan dorongan moril dan materil dengan perkuliahan serta kasih sayang demi keberhasilan dalam menyelesaikan studi di Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim.
2. Bapak Dr. Mahendra Romus. M.Ec, Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial.
3. Bapak Mulia sosiady. SE,M.M, Ak selaku Ketua Jurusan Manajemen S1.
4. Bapak Mulia sosiady.SE,M.M,Ak selaku dosen pembimbing yang telah berkenan memberikan bimbingan dan arahan serta berbagi ilmu kepada penulis selama penelitian ini.
5. Bapak dan Ibu Dosen serta Karyawan Fakultas Ekonomi Universitas

Islam Neeri Sultan Syarif Kasim. Riau yang telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

6. Riza S,ip yang telah memberi motivasi lebih dan doanya sehingga skripsi ini cepat selesai.
7. Teman-teman yang kompak dan penuh kebersamaan : Hery, Ipul, Ari Tri wibowo , Semz, ali fahmi amirudin,Huda. Terima kasih atas motivasi doa dan bantuan yang telah diberikan kepada penulis selama ini. Teman seperjuangan di jurusan manajemen S1 Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial. Universitas Islam Negri Sultan Syarif Kasim.

Penulis telah berusaha semaksimal mungkin dalam penulisan skripsi ini, penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih banyak terdapat kekurangan serta jauh dari kesempurnaan, baik dari segi bahasa maupun rujukan yang digunakan serta analisa yang diberikan. Untuk itu penulis sangat mengharapkan kritik dan saran serta yang sifatnya membangun demi kesempurnaan penulisan skripsi ini.

Penulis juga berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi penulis, pembaca serta pihak yang membutuhkannya.

Pekanbaru, September 2013

Penulis

RICHARDO  
10971008146

## DAFTAR ISI

	Hal
<b>ABSTRAK .....</b>	i
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	ii
<b>DAFTAR ISI .....</b>	v
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	viii
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	ix
 <b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	5
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	6
1.4 Sistematika Penulisan .....	7
 <b>BAB II TELAAH PUSTAKA</b>	
2.1 Anggaran .....	9
2.1.1 Pengertian Anggaran .....	9
2.1.2 Tujuan dan Manfaat Anggaran .....	11
2.2 Keuntungan dan Kelemahan Anggaran .....	12
2.3 Fungsi dan Klasifikasi Anggaran .....	22
2.3.1 Fungsi Anggaran .....	23
2.3.2 Klasifikasi Anggaran .....	25
2.4 Anggaran Biaya Produksi .....	34
2.5 Penyusunan Anggaran .....	38
2.6 Anggaran Sebagai Alat Perencanaan .....	40
2.7 Anggaran Sebagai Alat Pengendalian .....	44
2.8 Kerangka Berfikir .....	
2.9 Penelitian Terdahulu .....	
2.10 Anggaran Menurut Pandangan Islam .....	
 <b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian .....	49
3.2 Jenis dan Sumber Data .....	49
3.2.1 Jenis Data .....	49
3.2.2 Sumber Data .....	50
3.3 Metode Pengumpulan Data .....	50
3.4 Analisis Data .....	50
 <b>BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN</b>	
4.1 Sejarah Perusahaan .....	52
4.2 Struktur Organisasi .....	53
4.3 Aktivitas Perusahaan .....	56

**BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

5.1	Penyusunan anggaran biaya pada perusahaan .....	57
5.2	Anggaran sebagai alat perencanaan .....	63
5.3	Anggaran sebagai alat pengendalian .....	65

**BAB VI PENUTUP**

6.1	Kesimpulan.....	67
6.2	Saran .....	68

**DAFTAR PUSTAKA****LAMPIRAN**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Kemajuan dan perkembangan perusahaan saat ini di Indonesia memperlihatkan betapa ramainya dunia usaha atau dunia bisnis di Indonesia. Persaingan perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lain menjadi semakin ketat dan penuh resiko. Keadaan persaingan antar perusahaan itu belum lagi ditambah dengan factor-faktor lain seperti inflasi, peningkatan beban pajak, kebijaksanaan-kebijaksanaan dan deregulasi-deregulasi baru dari pemerintah dan lain sebagainya. Hal-hal ini tentu menjadi pertimbangan perusahaan dalam melakukan kegiatan usahanya karena factor-faktor tersebut ikut menentukan keberhasilan perusahaan dalam bersaing dengan perusahaan lainnya.

Perusahaan-perusahaan tersebut kini saling bersaing dalam memperebutkan pasar dengan mengandalkan keunggulan-keunggulan usaha mereka masing-masing. Perusahaan yang tidak memiliki keunggulan biasanya akan kalah bersaing dan berakhir pada kebangkrutan. Keunggulan usaha ini dapat berupa harga produk yang lebih rendah, inovasi produk/jasa baru, dan lain sebagainya. Dalam mengandalkan harga jual produk yang lebih rendah berarti perusahaan harus dapat menciptakan harga pokok produksi yang rendah untuk produk tersebut. Namun untuk menciptakan harga pokok produksi yang lebih rendah ini tidak dapat dilakukan dengan mengurangi kualitas dari barang tersebut. Perusahaan yang dapat menjual produk dengan kualitas yang baik namun dengan harga pokok produksi yang rendah mempunyai kemungkinan yang

lebih besar untuk dapat bertahan dalam lingkungan persaingan di Indonesia, bahkan perusahaan itu juga memiliki kemungkinan untuk dapat mengalahkan persaingan dan berkembang besar.

Oleh karena itu perusahaan harus dapat mengelola perusahaan sebaik-baiknya khususnya untuk bagian produksi agar proses produksinya tetap dapat berjalan berkesinambungan , efisien, efektif, dan wajar serta tetap menjaga kualitas dari produk tersebut.

Pada umumnya perusahaan didirikan dengan maksud untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, salah satunya adalah untuk memperoleh laba agar kelangsungan hidup perusahaan dapat terjamin. Karena itu, perusahaan dituntut untuk mampu mengendalikan masing-masing bagian yang ada dalam mencapai tujuan tersebut. Pengendalian tidak akan mencapai sasaran yang baik tanpa adanya rencana, sehingga perusahaan dapat menyusun strategi perencanaan untuk masa yang akan datang.

Perencanaan merupakan tahap awal dalam melakukan suatu kegiatan atau perencanaan merupakan suatu pandangan kedepan untuk melihat tindakan apa yang harus dilakukan agar dapat mewujudkan tujuan-tujuan tertentu. Dengan adanya perencanaan anggaran maka kegiatan perusahaan akan lebih terarah dalam mencapai tujuan utamanya.

Dengan adanya perencanaan anggaran biaya produksi diharapkan perusahaan dapat melaksanakan kegiatan yang telah direncanakan sesuai dengan apa yang telah dianggarkan oleh perusahaan, sehingga tidak terjadi penyelewengan-penyelewengan terhadap anggaran biaya produksi. Pengendalian

biaya produksi yang didukung oleh seorang *controller* yang membantu manajer perusahaan untuk menganalisis, melakukan penilaian, merekomendasi serta memberikan informasi-informasi yang berkaitan dengan kegiatan produksi diharapkan kemungkinan penyimpangan yang terjadi dapat ditekan seminimal mungkin, sehingga sesuai dengan tujuan perusahaan, yaitu dalam mencapai efektivitas terhadap biaya produksi

Anggaran adalah suatu perencanaan yang diformulasikan dalam bentuk Angka-angka berupa kebijaksanaan dalam tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan serta berlaku untuk masa yang akan datang. Tujuan penyusunan anggaran adalah untuk mencari jalan yang paling menguntungkan sehingga perusahaan dapat diarahkan untuk memenuhi tujuannya. Dan agar anggaran dapat dijadikan pedoman bagi pelaksanaan kegiatan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan maka anggaran juga memerlukan penelitian dan analisa yang mendalam.

Dengan adanya anggaran maka kegiatan perusahaan akan lebih terarah dalam pencapaian tujuan. Manajemen perusahaan dapat menentukan kebijakan apa yang harus di tempuh sehingga tidak menyimpang dari tujuan semula.

Anggaran digunakan sebagai alat penrencanaan dengan membandingkan antara anggaran yang telah ditetapkan dengan hasil yang diperoleh dapat diketahui apakah rencana tersebut berhasil seperti yang diharapkan atau menyimpang dari yang telah direncanakan. Bila penyimpangan menguntungkan harus dipertahankan, bila penyimpangan merugikan maka harus dianalisis dan ditindaklanjuti untuk perbaikan dimasa yang akan datang.



Untuk dapat mengelola perusahaannya dengan baik maka perusahaan perlu membuat perencanaan dan pengendalian atas operasi untuk kegiatan yang dilakukannya. Dengan menggunakan perhitungan maka dibuatlah suatu anggaran atas target dan sumber daya yang diperlukan di masa yang mendatang. Anggaran memiliki peranan sebagai alat perencanaan dan pengendalian serta evaluasi, karena anggaran disusun dengan mempertimbangkan pengalaman masa lalu, keadaan yang sedang terjadi sekarang ini dan peramalan yang akan datang yang dapat berorientasi jangka pendek maupun jangka panjang bagi perusahaan. Selain itu anggaran juga berperan sebagai alat peringatan dini akan adanya in-efisiensi dan in-efektifitas, dimana fungsi ini sangat besar nilainya bagi perusahaan.

Pada perusahaan CV Widia Mas biaya produksi merupakan komponen biaya terbesar, oleh sebab itu pengendalian yang maksimal atas biaya produksi melalui suatu anggaran merupakan pondasi penting bagi pengendali biaya disuatu perusahaan karena kegiatan operasional perusahaan tidak pernah terlepas dari masalah penyusunan anggaran yang telah dibuat dan sepakati oleh menejer perusahaan. Hal yang sering kali timbul dimana suatu perusahaan yang baik memiliki anggaran yang baik pula. Perusahaan yang ada sering kali membuat anggaran yang cukup besar dalam menentukan biaya anggarannya. Hal ini menimbulkan suatu asumsi dimana jika anggaran yang dibuat dalam realisasinya masih terdapat banyak sisa maka sering kali tanggapan yang timbul adalah perusahaan itu tidak memaksimalkan anggaran yang telah disediakan. Berbeda jika ternyata dalam realisasinya anggaran dibuat tidak mencukupi maka asumsi yang timbul adalah kinerja perusahaan tidak efisien dan efektif. Atau bahkan yang

terjadi adalah penentuan anggaran sengaja diperbesar dan pada realisasinya dibuat biasa-biasa saja dan menghasilkan jumlah yang kurang dari jumlah anggaran yang telah dianggarkan lalu menejer mengatakan bahwa telah terjadi efisiensi dan efektifitas dalam operasional perusahaan sedangkan yang sebenarnya terjadi adalah penyusutan anggaran yang terlalu berlebihan yang tidak memiliki dasar yang tepat. Hal-hal seperti ini yang perlu dianalisis lebih jauh karena sangat berkaitan erat dengan fungsi perencanaan dan pengendalian yang penting bagi sebuah perusahaan.

Jika antara anggaran yang disusun dengan realisasinya terdapat penyimpangan yang material, maka penyimpangan atau yang disebut varians tersebut perlu dianalisis lebih jauh. Apakah penyimpangan tersebut disebabkan oleh realisasi yang lebih kecil dari anggaran atau yang disebut penyimpangan menguntungkan ( *favorable variance* ), atau penyimpangan tersebut diakibatkan karena realisasi yang lebih besar dari anggaran, yang disebut penyimpangan yang tidak menguntungkan ( *unfavorable variance* ), dan lebih dalam lagi, perlu dianalisis apa yang menyebabkan penyimpangan tersebut terjadi sehingga dapat diketahui apa yang menyebabkan terjadinya penyimpangan tersebut serta menjadi tolak ukur untuk menilai anggaran yang telah ditetapkan dengan apa yang direalisasikan.

Dalam menjalankan kegiatan operasional perusahaan memerlukan suatu pedoman kerja agar tujuan yang telah ditentukan dapat dicapai. Salah satu pedoman kerja untuk pencapaian tujuan perusahaan tersebut adalah anggaran.

Dengan anggaran maka perusahaan mempunyai tolak ukur tentang pengeluaran biaya yang akan digunakan untuk melakukan aktivitas sehari-hari perusahaan.

Perusahaan Widia Mas adalah suatu perusahaan yang terletak di kecamatan Pangkalan Lesung kabupaten Pelalawan yang menjalankan usahanya dibidang furniture yang memproduksi kursi, lemari, meja dll.

Perusahaan Widia Mas dalam menjalankan aktivitasnya sebenarnya sudah memiliki anggaran biaya. Namun pada kenyataanya anggaran yang disusun tidak menggunakan standar biaya tertentu melainkan hanya berdasarkan pengalaman akan biaya-biaya yang dikeluarkan pada tahun sebelumnya. Tanpa memperhatikan faktor-faktor lainnya yang dapat mempengaruhinya seperti faktor ekonomi, sosial dan budaya. Anggaran tidak dapat digunakan secara efektif jika terjadi penyimpangan yang signifikan antara hasil aktual dengan anggaran yang telah ditetapkan. Hal ini membuat berkurangnya peranan anggaran itu sendiri sebagai alat untuk menganbil suatu keputusan mengenai langkah-langkah yang akan diambil perusahaan.

Selisih antara anggaran yang ada di perusahaan Widia Mas dengan realisasinya seharusnya dapat digunakan untuk mengevaluasi dan menilai prestasi kinerja atau kinerja saat umpan balik untuk perbaikan pada masa yang akan datang. Evaluasi juga dapat dilakukan untuk mengetahui selisih dari anggaran tersebut apakah masih dalam batas pengendalian manajemen atau tidak. Agar dapat diambil tindakan korektif atau perbaikan untuk penyimpangan tersebut.

Berikut penulis menyajikan antara anggaran CV Widia Mas beserta realisasinya untuk tahun terakhir, yakni tahun ( 2011, 2012)

**Tabel .1.1: anggaran, realisasi dan selisih biaya produksi CV Widia Mas**

AKUN	ANGGARAN	REALISASI	SELISIH
B. bahan baku	Rp. 250.935.000	Rp. 260.700.000	(Rp. 1.350.000)
B. bahan pembantu	Rp. 13.980.000	Rp. 13.765.000	Rp. 215.000
B. tdk langsung lain	Rp. 20.850.000	Rp. 19.200.000	Rp. 1.650.000
Biaya operasional			
Biaya gaji karyawan	Rp. 130.850.000	Rp. 132.175.000	(Rp. 1.325.000)
Upah harian	Rp. 20.125.000	Rp. 18.280.000	Rp. 1.845.000
Gaji karyawan Adm	Rp. 14.200.000	Rp. 14.400.000	Rp. 200.000
Biaya THR	Rp. 17.875.000	Rp. 17.875.000	Rp. 0
Biaya telpon	Rp. 3.410.000	Rp. 3.290.000	Rp. 120.000
Biaya listrik	Rp. 27.885.000	Rp. 29.738.000	(Rp. 1.853.000)
B.perbaikan,pemeliharaan	Rp. 30.550.000	Rp. 31.325.000	(Rp. 775.000)
Biaya penyusutan	Rp. 23.891.500	Rp. 24.685.000	(Rp. 793.000)
Biaya Adm kantor	Rp. 3.120.000	Rp. 2.831.000	Rp. 289.000
Biaya angkut	Rp. 25.775.000	Rp. 27.620.000	(Rp. 1.845.000)
Biaya bunga Bank	Rp. 29.642.500	Rp. 29.642.500	Rp. 0
Biaya Op lain	Rp. 19.120.000	Rp. 21.350.000	(Rp. 2.230.000)
<b>TOTAL</b>	<b>Rp. 640.624.000</b>	<b>Rp. 646.876.000</b>	<b>(Rp. 6.252.500)</b>

Sumber: CV Widia Mas, Pelalawan (*anggaran biaya tahun 2011*)

**Tabel .1.2: anggaran, realisasi dan selisih biaya produksi CV Widia Mas**

AKUN	ANGGARAN	REALISASI	SELISIH
B. bahan baku	Rp. 290.750.000	Rp. 288.258.500	Rp. 2.491.500
B. bahan pembantu	Rp. 15.785.000	Rp. 16.372.000	(Rp. 587.000)
B. tdk langsung lain	Rp. 21.500.000	Rp. 22.006.100	(Rp. 506.100)
Biaya operasional			
Biaya gaji karyawan	Rp. 133.255.000	Rp. 132.900.000	Rp. 355.000
Upah harian	Rp. 20.315.000	Rp. 19.921.000	Rp. 394.000
Gaji karyawan Adm	Rp. 14.400.000	Rp. 14.400.000	Rp. 0
Biaya THR	Rp. 19.985.000	Rp. 19.275.000	Rp. 710.000
Biaya telpon	Rp. 3.550.000	Rp. 3.071.000	Rp. 479.000
Biaya listrik	Rp. 29.500.000	Rp. 27.935.000	Rp. 1.564.000
B. perbaikan,pemeliharaan	Rp. 31.720.000	Rp. 30.265.000	Rp. 1.455.000
Biaya penyusutan	Rp. 26.150.000	Rp. 26.327.500	(Rp. 177.500)
Biaya Adm kantor	Rp. 3.100.000	Rp. 2.593.000	Rp. 507.000
Biaya angkut	Rp. 29.335.500	Rp. 28.425.500	Rp. 910.000
Biaya bunga Bank	Rp. 29.642.500	Rp. 29.642.500	Rp. 0
Biaya Op lain	Rp. 23.950.000	Rp. 24.875.000	(Rp. 925.000)
<b>TOTAL</b>	<b>Rp. 692.938.000</b>	<b>Rp. 686.267.310</b>	<b>Rp. 6.670.690</b>

Sumber: CV Widia Mas, Pelalawan (*anggaran biaya tahun 2012*)

Jika dilihat dari anggaran yang disusun oleh perusahaan secara keseluruhan, realisasi pada tahun 2011 melebihi dari anggaran yang dibuat, namun pada tahun 2012 realisasi lebih kecil dari yang dianggarkan perusahaan.

Dalam menetapkan anggaran terlihat bahwa perusahaan menetapkan anggaran biaya pada tahun 2011 adalah Rp. 640.624.000. Namun ternyata perusahaan mengeluarkan biaya sebesar Rp. 646.876.000, dimana selisih antara realisasi biaya dengan anggaran sebesar Rp. 6.252.500. sifat nya tidak menguntungkan dan untuk anggaran pada tahun 2012 perusahaan menetapkan anggaran biaya adalah Rp. 692.938.000. Namun ternyata perusahaan mengeluarkan biaya sebesar Rp. 686. 267.310, dimana selisih antara realisasi biaya dengan anggaran sebesar Rp. 6.670.690. ini sifatnya menguntungkan perusahaan.

Terhadap penyimpangan-penyimpangan biaya produksi diatas, perusahaan tidak melakukan analisis dengan mencari faktor penyebab penyimpangan, sehingga anggaran belum berfungsi sebagai alat pengendalian, karena belum ada pelaporan terhadap anggaran dan realisasi yang dibuat secara periodik/berkala yang menggambarkan prestasi yang dicapai oleh perusahaan. Padahal semestinya anggaran dibuat secara periodik agar anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian terutama untuk memantau kenaikan dan penurunan item-item realisasi anggaran dibandingkan target anggaran untuk selanjutnya dilakukan evaluasi dan koreksi terhadap semua penyimpangan yang terjadi agar kesalahan yang sama tidak akan terjadi lagi pada masa yang akan datang.

Perusahaan Widia Mas dalam menyusun anggaran nya menggunakan metode *top down*, karena dalam penyusunan anggaran nya hanya disusun oleh bagian administrasi dan keuangan untuk menentukan anggaran yang akan dilaksanakan perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut untuk membahas anggaran biaya dengan judul:

**Analisis Anggaran Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Biaya Produksi Pada CV Widia Mas Di Pelalawan**

**1.2 Perumusan Masalah**

Suatu aktivitas tidak akan terlepas dari masalah yang merupakan kendala atau faktor penghalang yang perlu dipecahkan atau setidaknya dibuat suatu alternatif lain sehingga sehingga aktivitas tersebut dapat berjalan sebagaimana mestinya. Berdasarkan latar belakang diatas, diketahui bahwa anggaran memegang peranan yang sangat penting bagi kelangsungan perusahaan, karna sebagai tolak ukur laba yang ingin dicapai oleh perusahaan. Khususnya dalam kaitannya antara anggaran dan realisasi anggaran itu sendiri yang ada pada perusahaan.

Dari uraian latar belakang masalah yang dikemukakan diatas, maka dapat dirumuskan sebagai berikut

Apakah penyusunan anggaran biaya sebagai perencanaan dan pengendalian sudah diterapkan oleh perusahaan CV Widia Mas dengan baik?

**1.3 Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan permasalahan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah penyusunan anggaran yang diterapkan oleh perusahaan

Widia Mas yang berada di kecamatan Pangkalan Lesung kabupaten Pelalawan telah berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian..

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

- a) Manfaat bagi penulis, dengan penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan mengenai penyusunan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian pada perusahaan Widia Mas
- b) Bagi perusahaan diharapkan dapat memberikan informasi dan dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam usaha perbaikan dan penyempurnaan sehubungan dengan penyusunan anggaran untuk meningkatkan kinerja perusahaan khususnya yang bersangkutan dengan perencanaan dan pengendalian agar lebih efektif dan efisien. Juga dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk mengambil keputusan dan menentukan perencanaan dan kebijakan dimasa yang akan datang.
- c) Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan acuan dan bahan masukan tentang penyusunan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian sebagai bagi peneliti-peneliti yang melakukan penelitian terhadap masalah yang sama dimasa yang akan datang

#### **1.4 Sistematika Penulisan**

BAB I Dalam bab ini penulis menguraikan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metode penelitian, dan sistematika penulisan.

- BAB II** Pada bab ini berisi telaah pustaka mengenai landasan teori anggaran, pengertian dan konsep anggaran, jenis-jenis anggaran, fungsi dan tujuan anggaran, kelemahan dan keunggulan anggaran, anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian dan penelitian terdahulu.
- BAB III** Pada bab ini menyajikan tentang metode penelitian, lokasi penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data dan analisis data.
- BAB IV** Pada bab ini berisi tentang gambaran umum perusahaan, sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi perusahaan Widia Mas.
- BAB V** Pada bab ini berisi tentang hasil penelitian dan pembahasan pada perusahaan Widia Mas mengenai penyusunan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian
- BAB VI** Pada bab ini berisi tentang kesimpulan dan saran dari hasil penelitian yang ada di bab-bab sebelumnya.



## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA**

#### **2.1 Anggaran**

Anggaran merupakan salah satu alat bantu bagi manajemen dalam melaksanakan fungsinya terutama dalam perencanaan dan pengendalian. Nilai suatu anggaran tergantung pada perencanaan dan pengendalian anggaran, apabila terjadi penyimpangan atas pelaksanaan anggaran dikarenakan terlalu tinggi dalam penetapannya, maka diperlukan cara untuk mengendalikannya yaitu dengan cara meninjau kembali hasil penetapan anggaran sebelumnya sehingga pada saat pelaksanaan dapat terwujud dengan baik serta dijadikan sebagai masukan bagi perusahaan dalam melaksanakan perencanaan dan pengendalian anggaran tersebut sehingga pada periode yang akan datang dapat dijadikan sebagai perbaikan yang positif. Anggaran juga merupakan alat bantu bagi perusahaan dalam mencapai tujuan utamanya

##### **2.1.1 Pengertian Anggaran**

Semangkin berkembang dan majunya suatu perusahaan maka akan semangkin kompleks aktivitas yang dijalankan. Aktivitas pada masing-masing bagian harus direncanakan secara cermat. Salah satu bentuk rencana tersebut adalah disusun dalam anggaran perusahaan pada periode yang akan datang. Rencana kegiatan tersebut mencakup rencana kegiatan produksi, pemasaran, personalia, dan kegiatan lainnya yang semuanya saling terkait dan mempengaruhi sehingga perlu dan sangat penting untuk memiliki sebuah rencana yang terpadu dalam suatu anggaran.

Untuk memahami pengertian anggaran maka dikemukakan oleh Nafarin(2007:12) mendefenisikan anggaran adalah sebagai berikut:

“Anggaran adalah rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang dalam waktu tertentu”.

Menurut Munandar (2003:3) dalam bukunya Budgeting yang mendefenisikan anggaran adalah sebagai berikut:

“Anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang”

Selanjutnya adapun pengertian anggaran menurut Prawironegoro dan Purwanto dalam bukunya Penganggaran Perusahaan (2008:8) memberikan pengertian anggaran adalah sebagai berikut:

“Anggaran adalah rencana kerja yang dituangkan dalam angka-angka keuangan baik jangka pendek maupun jangka panjang yang digunakan sebagai pedoman untuk melaksanakan kegiatan”

Menurut Darsono dan Purwanti dalam bukunya Penganggaran Perusahaan (2008:2) yang mendefenisikan anggaran adalah sebagai berikut

‘Anggaran adalah suatu rencana tentang kegiatan perusahaan yang mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu sama lainnya sebagai pedoman untuk mencapai tujuan dan sasaran suatu organisasi”

Dari pengertian-pengertian diatas, jelas bahwa suatu anggaran mempunyai beberapa unsur yaitu:

1. Rencana ialah suatu penentuan terlebih dahulu tentang aktivitas atau kegiatan yang akan dilakukan diwaktu yang akan datang.
2. Meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yaitu mencakup suatu kegiatan yang akan dilakukan oleh semua bagian-bagian yang ada dalam perusahaan.
3. Dinyatakan dalam unit moneter, yaitu unit atau kesatuan yang dapat diterapkan pada berbagai kegiatan perusahaan yang beraneka ragam.
4. Jangka waktu tertentu yang akan datang, yang menunjukkan bahwa anggaran berlakunya untuk masa yang akan datang. Anggaran merupakan penentu kegiatan-kegiatan perusahaan diwaktu yang akan datang.

Menurut Munandar (2003:4) ada beberapa alasan yang mendorong perusahaan untuk menyusun rencana untuk menghadapi waktu yang akan datang, antara lain adalah

1. Waktu yang akan datang penuh dengan berbagai ketidak pastian, sehingga perusahaan harus mempersiapkan diri sejak awal tentang apa yang akan dilakukan nantinya.
2. Waktu yang akan datang penuh dengan berbagai alternatif pilihan, sehingga perusahaan harus mempersiapkan diri sejak awal, alternatif manakah yang akan diilih nantinya.
3. Rencana diperlukan oleh perusahaan sebagai pedoman kerja dimasa yang akan datang.

4. Rencana diperlukan oleh perusahaan sebagai alat pengkoordinasian kegiatan-kegiatan dari selur bagian yang ada dalam perusahaan.
5. Rencana digunakan oleh perusahaan sebagai alat pengawasan terhadap pelaksanaan dari rencana tersebut diwaktu yang akan datang.

### **2.1.2 Tujuan Dan Manfaat Anggaran**

Menurut Ellen Cristiana dkk, (2004:2) menyatakan ada beberapa tujuan dan manfaat penyusunan anggaran sebagai berikut

Tujuan anggaran adalah

1. Untuk menyatakan harapan /sasaran perusahaan secara jelas dan formal, sehingga bisa menghindari kerancuan dan memberikan arah terhadap apa yang hendak dicapai manajemen.
2. Untuk mengkomunikasikan harapan manajemen kepada pihak-pihak terkait sehingga anggaran dimengerti, didukung dan dilaksanakan.
3. Untuk menyediakan rencana terinci mengenai aktivitas dengan maksud mengurangi ketidakpastian dan memberikan pengarahan yang jelas bagi individu dan kelompok dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan.
4. Untuk mengkoordinasikan cara/metode yang akan ditempuh dalam rangka memaksimalkan sumber daya.
5. Untuk menyediakan alat pengukur dan mengendalikan kinerja individu dan kelompok, serta menyediakan informasi yang mendasari perlu tidaknya tindakan koreksi.

Adapun manfaat penyusunan anggaran antara lain terdiri dari

1. Adanya rencana terpadu

Anggaran perusahaan digunakan sebagai alat merumuskan rencana perusahaan dan untuk menjalankan pengendalian terhadap berbagai kegiatan perusahaan secara menyeluruh. Dengan demikian anggaran merupakan alat manajemen yang dapat digunakan baik untuk keperluan perencanaan maupun pengendalian.

2. Sebagai pelaksanaan kegiatan perusahaan

Anggaran dapat memberikan pedoman yang berguna baik bagi manajemen puncak maupun manajemen menengah. Anggaran yang disusun dengan baik akan membuat bawahan menyadari bahwa manajemen memiliki pemahaman yang baik tentang operasi perusahaan dan bawahan akan mendapat pedoman yang jelas dalam melaksanakan tugasnya.

3. Sebagai alat pengkomunikasian kerja

Anggaran dapat memperbaiki koordinasi kerja intern perusahaan. Sistem anggaran memberikan ilustrasi operasi perusahaan secara keseluruhan. Oleh karenanya sistem anggaran memungkinkan para manajer divisi untuk melihat hubungan antar bagian atau divisi secara keseluruhan

4. Sebagai alat pengawasan kerja

Anggaran mempunyai serangkaian standart prestasi yang bisa dibandingkan dengan realisasinya sehingga pelaksanaan setiap aktivitas dapat dinilai kinerjanya. Dalam menentukan standart

diperlukan pemahaman yang realistis dan analisis yang seksama terhadap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan. Penentuan standart yang sembarang tanpa disadari oleh pengetahuan yang dapat menimbulkan lebih banyak masalah dari pada manfaat. Hal ini mengingat standart dalam anggaran yang diterapkan secara sembarang tersebut mungkin merupakan target yang mustahil untuk dicapai karena terlalu tinggi akan terlalu rendah.

5. Sebagai alat evaluasi kegiatan perusahaan

Anggaran yang disusun baik menerapkan anggaran yang relevan, memberikan pedoman bagi perbaikan operasi perusahaan dalam menentukan langkah-langkah yang ditempuh agar pekerjaan diselesaikan dengan baik, artinya menggunakan sumber-sumber daya perusahaan yang dianggap paling menguntungkan. Penyimpangan yang mungkin terjadi dalam operasionalnya perlu dilakukan evaluasi yang dapat menjadi masukan berharga bagi penyusunan anggaran selanjutnya.

Sedangkan tujuan dari pembuatan anggaran menurut M. Nafarin (2007:19) yaitu :

- a. Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
- b. Mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.
- c. Merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana, sehingga dapat mempermudah pengawasan.

- d. Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
- e. Menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran menjadi lebih jelas dan nyata terlihat.
- f. Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

Maka dapat dinilai apakah perusahaan telah sukses bekerja atau kurang sukses dari perbandingan dan analisis dapat diketahui sebab-sebab penyimpangan antara anggaran dan realisasinya sehingga dapat diketahui pula kelemahan-kelemahan dan keunggulan yang dimiliki perusahaan. Hal ini akan dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan yang sangat berguna untuk menyusun rencana-rencana (anggaran) selanjutnya secara lebih akurat.

## **2.2 Keuntungan Dan Kelemahan Anggaran**

Menurut Nafarin (2007:14) yang mengatakan bahwa anggaran mempunyai beberapa keuntungan diantaranya adalah

- 1. Mempercepat dan mengefisienkan pencapaian tugas
- 2. Mengurangi tugas-tugas rutin operasional pimpinan sehingga ia lebih terfokus kepada hal-hal yang bersifat jangka panjang dan strategis.
- 3. Meningkatkan daya koordinasi, motivasi, dan menimbulkan proses penilaian yang lebih objektif.
- 4. Dapat menilai kemajuan kerja (*progres*) pencapaian tujuan.
- 5. Dapat mengetahui lebih dini setiap penyimpangan tujuan.
- 6. Dapat membedakan antara yang efisien dan yang tidak efisien.

7. Mengurangi yang bersifat hal-hal kabur, ambivalen, atau embigius.
8. Dapat menetapkan pelaksanaan manajemen, pengawasan, akuntansi secara lebih baik.
9. Dapat mengarahkan kegiatan kebidang yang lebih menguntungkan.
10. Dapat menilai prestasi karyawan atau bagian yang lebih objektif.

Menurut Nafarin (2007:15) Anggaran disamping mempunyai banyak manfaat namun anggaran juga mempunyai beberapa kelemahan antara lain adalah:

1. Anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan anggapan, sehingga mengandung unsur ketidakpastian.
2. Menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang, dan tenaga yang tidak sedikit, sehingga tidak semua perusahaan mampu menyusun anggaran secara lengkap dan akurat.
3. Bagi pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran dapat mengakibatkan menentang, sehingga anggaran tidak akan efektif.

Anggaran mempunyai kaitan penting yang sangat erat dengan manajemen, khususnya yang berhubungan dengan perencanaan, pengkoordinasian dan pengawasan. Untuk lebih jelas memahami perbandingan kegunaan anggaran dengan fungsi manajemen, seperti yang dikemukakan oleh Munandar (2003:15) tentang fungsi manajemen adalah:

1. Menyusun rencana untuk dijadikan sebagai pedoman kerja (*planning*)
2. Menyusun struktur organisasi kerja yang merupakan pembagian wewenang dan pembagian tanggung jawab kepada para karyawan perusahaan.



3. Membimbing, memberi petunjuk dan mengarahkan para karyawan
4. Menciptakan koordinasi dan kerja sama yang serasi diantara semua bagian-bagian yang ada dalam perusahaan.
5. Mengadakan pengawasan terhadap kerja para karyawan didalam merealisasikan apa yang tertuang dalam rencana perusahaan yang telah ditetapkan.

## **2.3 Fungsi Dan Klasifikasi Anggaran**

### **2.3.1 Fungsi Anggaran**

Menurut Nafarin (2007:20) anggaran memiliki tiga fungsi utama yaitu

#### **1. Fungsi perencanaan**

Anggaran merupakan alat perencanaan tertulis menuntut pemikiran yang teliti dan akan memberi gambaran yang lebih nyata dan jelas dalam unit dan uang.

#### **2. Fungsi pelaksanaan**

Anggaran merupakan pedoman dalam pelaksanaan pekerjaan, sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan secara selaras dalam mencapai tujuan utama yaitu laba. Jadi anggaran penting untuk menyelaraskan (koordinasi) setiap bagian kegiatan, seperti : bagian pemasaran, bagian umum, bagian produksi, dan bagian keuangan.

#### **3. Fungsi pengawasan**

Anggaran merupakan alat pengawasan (*controlling*). Pengawasan berarti mengevaluasi atau menilai terhadap pelaksanaan pekerjaan, dengan cara: membandingkan realisasi dengan rencana (anggaran) dan

melakukan tindakan perbaikan apabila dipandang perlu (apabila terdapat penyimpangan yang merugikan).

Adapun menurut Rudianto (2009:16), anggaran mempunyai dua fungsi yaitu:

1. Alat perencanaan: sebagai bagian dari fungsi perencanaan (*planning*), anggaran merupakan rencana kerja yang menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam bertindak. Anggaran merupakan rencana yang diupayakan untuk direalisasikan. Anggaran memberikan sasaran dan arah yang harus dicapai oleh setiap bagian organisasi di dalam suatu periode waktu tertentu. Untuk fungsi perencanaan, anggaran memiliki beberapa manfaat yang saling terkait, yaitu:
  - Memberikan pendekatan yang terarah yang terintegrasi kepada seluruh anggota organisasi.
  - Menciptakan suasana organisasi yang mengarah kepada tujuan umum, yaitu pencapaian laba usaha.
  - Mendorong seluruh anggota organisasi untuk memiliki komitmen mencapai sasaran yang telah ditetapkan.
  - Mengarahkan penggunaan seluruh sumber daya pada kegiatan yang paling menguntungkan.
  - Mendorong pencapaian standar prestasi yang tinggi bagi seluruh anggota organisasi.
2. Alat pengendalian: sebagai bagian dari fungsi pengendalian (*controlling*), anggaran berguna sebagai alat penilai aktivitas setiap

bagian organisasi sesuai dengan rencana atau tidak. Anggaran berfungsi sebagai suatu standar atau tolak ukur manajemen. Sebagai standar, anggaran digunakan untuk menilai aktivitas yang dilaksanakan setiap bagian manajemen lebih baik dari anggaran, maka dapat dinilai bahwa bagian tersebut telah berhasil mencapai rencana yang telah ditetapkan. Untuk fungsi pengendalian, anggaran memiliki beberapa manfaat yang saling terkait, yaitu:

- Berperan sebagai tolak ukur atau standar bagi keputusan organisasi.
- Menilai dan mengevaluasi secara sistematis setiap aspek organisasi.
- Mendorong pihak manajemen secara dini menelaah masalah yang dihadapi.

Berdasarkan uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa secara umum anggaran mempunyai beberapa macam fungsi yaitu :

1. Fungsi Perencanaan, dimana merupakan proses manajemen untuk menentukan tujuan organisasi yang akan dicapai dan mengatur strategi yang akan dilaksanakan.
2. Fungsi Koordinasi yaitu sebagai alat pengkoordinasikan rencana dan tindakan berbagai unit atau segmen yang ada di dalam organisasi agar dapat bekerja secara selaras kearah pencapaian tujuan.
3. Fungsi Komunikasi, dimana komunikasi meliputi penyampaian informasi yang berhubungan dengan tujuan, startegi, kebijaksanaan, rencana, pelaksanaan dan penyimpangan yang terjadi.

4. Fungsi Motivasi yaitu sebagai alat untuk memotivasi para pelaksana di dalam melaksanakan tugas-tugas atau untuk mencapai tujuan.
5. Fungsi Pengendalian Dan Evaluasi yaitu sebagai alat pengendalian kegiatan karena anggaran sudah disetujui merupakan komitmen para pelaksana yang ikut berperan serta didalam penyusunan anggaran tersebut. Pengendalian pada dasarnya adalah membandingkan rencana dengan pelaksanaan sehingga dapat ditentukan penyimpangan yang timbul. Penyimpangan tersebut digunakan sebagai dasar evaluasi atau penilaian prestasi maupun umpan balik untuk perbaikan dimasa yang akan datang.

### **2.3.2 Klasifikasi Anggaran**

Sebagai alat bantu manajemen, anggaran perusahaan dapat mempunyai lingkup yang luas. Seluruh kegiatan yang ada didalam perusahaan akan terkait dengan anggaran perusahaan. Oleh karena Menurut M Nafarin (2007 : 31) anggaran perusahaan akan terdiri dari berbagai macam anggaran yang mempunyai kegunaan masing-masing antara lain:

1. Menurut dasar penyusunan, anggaran terdiri dari
  - a. Anggaran Variabel yaitu anggaran yang disusun berdasarkan interval kapasitas (aktivitas) tertentu dan pada intinya merupakan suatu seri anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat-tingkat aktivitas atau kegiatan yang berbeda. Misalnya : anggaran penjualan disusun berkisar antara 500 unit sampai 1000 unit. Anggaran variabel disebut juga dengan anggaran fleksibel.

- b. Anggaran Tetap, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu. Misalnya : penjualan direncanakan 1000 unit, dengan demikian anggaran lainnya dibuat berdasarkan anggaran penjualan 1000 unit. Anggaran tetap disebut juga anggaran statis.
2. Menurut cara penyusunan, anggaran terdiri dari
- a. Anggaran periodik, yaitu anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu, pada umumnya periode satu tahun yang disusun setiap akhir periode anggaran.
  - b. Anggaran kontinue, yaitu anggaran yang dibuat untuk mengadakan perbaikan anggaran yang pernah dibuat. Misalnya : tiap bulan diadakan perbaikan, sehingga anggaran yang pernah dibuat dalam setahun mengalami perubahan.
3. Menurut jangka waktunya, anggaran terdiri dari
- a. Anggaran jangka pendek, yaitu anggaran yang dibuat dalam jangka waktu paling lama sampai satu tahun. Anggaran untuk modal kerja merupakan anggaran jangka pendek.
  - b. Anggaran jangka panjang, yaitu anggaran yang dibuat dengan jangka waktu lebih dari satu tahun. Anggaran untuk keperluan investasi barang modal merupakan anggaran jangka panjang yang disebut anggaran modal. Anggaran jangka panjang tidak mesti berupa anggaran modal. Anggaran jangka panjang diperlukan sebagai dasar penyusunan anggaran jangka pendek.

4. Menurut bidangnya, anggaran terdiri dari

a. Anggaran operasional

Anggaran operasional adalah rencana kerja perusahaan yang mencakup semua kegiatan utama perusahaan dalam memperoleh pendapatan di dalam suatu periode tertentu (Rudianto, 2009:17).

Anggaran operasional (operasional badget) merupakan anggaran yang bertujuan untuk menyusun anggaran laba rugi (Nafarin,2007:

12). Anggaran operasional antara lain

- Anggaran penjualan
- Anggaran biaya pabrik
  - 1) Anggaran biaya bahan baku
  - 2) Anggaran biaya tenaga kerja langsung
  - 3) Anggaran biaya overhead pabrik
- Anggaran biaya usaha
- Anggaran laporan laba rugi

b. Anggaran keuangan, yaitu anggaran yang memproyeksikan anggaran modal (ini adalah bentuk anggaran jangka panjang, tiga atau lima tahun atau lebih), anggaran kas, anggaran neraca, dan anggaran aliran kas perusahaan (Elen Christiana dkk.2004:16).

Anggaran keuangan antara lain terdiri dari

- Anggaran kas
- Anggaran piutang
- Anggaran persediaan

- Anggaran hutang
- Anggaran neraca

5. Menurut kemampuan menyusun, anggaran terdiri dari

- a. Anggaran komprehensif, merupakan rangkaian anggaran dari berbagai macam anggaran yang disusun secara lengkap. Anggaran komprehensif merupakan perpaduan dari anggaran operasional dan anggaran keuangan yang disusun secara lengkap.
- b. Anggaran partial, adalah anggaran yang disusun tidak secara lengkap, anggaran yang hanya menyusun bagian anggaran tertentu saja. Misalnya karena keterbatasan kemampuan, maka hanya dapat menyusun anggaran operasional.

6. Menurut fungsinya, anggaran terdiri dari

- a. *Appropriation budget* adalah anggaran yang diperuntukkan bagi tujuan tertentu dan tidak boleh digunakan untuk manfaat lain. Misalnya anggaran untuk penelitian dan pengembangan.
- b. *Performance budget* adalah anggaran yang disusun berdasarkan fungsi aktivitas yang dikeluarkan oleh masing-masing aktivitas tidak melampaui batas.

## **2.4 Anggaran Biaya Produksi**

Setiap perusahaan dalam proses produksinya akan mengeluarkan biaya-biaya dari mulai pembuatan sampai menjadi produk jadi yang siap dijual. Biaya-biaya secara umum dapat diklasifikasikan menjadi biaya produksi dan biaya non produksi. Biaya produksi merupakan biaya yang terjadi di pabrik periode sekarang

terdiri dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik. (Nafarin, 2007:383)

Menurut Hansen & Mowen (2004:38) yang mengatakan “biaya adalah kas atau ekuivalen kas yang dikorbankan untuk barang atau jasa yang diharapkan membawa keuntungan di masa sekarang atau masa yang akan datang bagi organisasi”.

Biaya dalam hubungannya dengan produksi disebut biaya produksi. Biaya produksi adalah biaya biaya yang terkait dengan pengelolaan atau perubahan bahan baku menjadi barang jadi atau barang siap untuk dijual atau dikonsumsi.

Menurut Carter dan Usry (2004:42) biaya produksi adalah jumlah dari tiga elemen biaya yaitu bahan baku langsung, tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik

1. Biaya bahan baku atau disebut juga biaya bahan mentah adalah biaya yang terdiri dari semua bahan-bahan yang dikerjakan didalam proses produksi, untuk diubah menjadi bahan lain yang nantinya akan dijual.
2. Biaya tenaga kerja langsung ialah upah yang dibayarkan perusahaan kepada tenaga kerja yang secara langsung memproses bahan baku, untuk diubah menjadi barang lain yang nantinya akan dijual.
3. Biaya overhead pabrik ialah semua biaya yang terdapat serta terjadi didalam lingkungan pabrik, tetapi tidak secara langsung berhubungan dengan proses produksi.

Dengan memahami ketiga unsur biaya produksi, maka akan lebih mudah untuk memahami pengertian anggaran biaya produksi. Hal ini disebabkan karena



unsur biaya produksi sejalan dengan unsur anggaran biaya produksi. Anggaran biaya produksi meliputi:

1. Anggaran biaya bahan baku

Menyatakan jumlah dan biaya bahan baku yang dibeli tiap periode, jumlahnya bergantung pada perkiraan penggunaan bahan baku dalam produksi dan persediaan bahan baku yang dibutuhkan perusahaan. Perusahaan perlu menyiapkan suatu anggaran pembelian bahan baku langsung yang terpisah untuk setiap bahan baku yang digunakan.

2. Anggaran biaya tenaga kerja langsung

Menunjukkan jumlah jam tenaga kerja langsung yang dibutuhkan dan biaya terkait yang berhubungan dengan jumlah unit dalam anggaran produksi.

3. Anggaran biaya overhead pabrik

Menunjukkan biaya yang diharapkan dari semua komponen produksi tidak langsung. Menurut Aliminsyah (2003:242), Anggaran biaya yang mempunyai kerumitan tersendiri adalah anggaran biaya overhead, yaitu anggaran biaya yang berisikan biaya-biaya selain dari biaya bahan baku dan tenaga kerja serta biaya-biaya lainnya selain dari biaya overhead perusahaan, yang ada pada proses produksi perusahaan itu sendiri.

## 2.5 Penyusunan Anggaran

Prosedur merupakan suatu urutan tugas yang saling berhubungan satu sama lainnya yang diadakan untuk manajemen pelaksanaan kerja yang seragam. Adapun prosedur penyusunan anggaran menurut M. Nafarin dalam bukunya “*Penganggaran Perusahaan*”, (2007:9) mengemukakan sebagai berikut:

### a. Tahap penentuan pedoman perencanaan anggaran

Yaitu suatu tahap dimana menentukan anggaran yang akan dibuat pada tahun yang akan datang, anggaran disiapkan beberapa bulan sebelum tahun anggaran berikutnya dimulai. Dengan demikian anggaran yang dibuat dapat digunakan pada awal tahun anggaran. Sebelum menyusun anggaran terlebih dahulu direktur (*top management*) melakukan dua hal yaitu :

- Menetapkan rencana besar perusahaan seperti : tujuan, kebijakan, dan asumsi-asumsi sebagai dasar penyusunan anggaran.
- Membentuk panitia anggaran yang terdiri dari direktur sebagai ketua, manajer keuangan sebagai sekretaris, dan manajer lain sebagai anggota.

### b. Tahap persiapan anggaran

Yaitu suatu tahap dimana manajer pemasaran terlebih dahulu menyusun ramalan penjualan (*forecast sales*) sebelum menyusun anggaran penjualan. Setelah tahap tersebut selesai manajer pemasaran bekerja sama dengan manajer umum dan manajer keuangan untuk menyusun kembali anggarannya.

### c. Tahap penentuan anggaran

Yaitu tahap diadakannya rapat dari semua manajer beserta direksi (direktur) dengan materi rapat berupa perundingan mengenai penyesuaian rencana akhir setiap komponen anggaran, mengkoordinasikan dan menelaah komponen anggaran, serta pengesahaan dan pengdistribusian anggaran.

d. Tahap pelaksanaan anggaran

Yaitu tahap dilaksanakannya anggaran oleh seluruh unit kerja yang ada di dalam perusahaan. Untuk kepentingan pengawasan tiap manajer membuat realisasi anggaran, setelah dianalisis laporan realisasi anggaran disampaikan kepada direksi.

Penyusunan anggaran yang memadai dapat memberikan kemudahan bagi para pelaksananya tetapi menghabiskan banyak waktu manajemen. Manajer puncak menginginkan manajer pada level lebih rendah berpartisipasi dalam proses penyusunannya. Hal ini disebabkan oleh lebih dipahaminya kegiatan operasional sehari-hari oleh manajer pada level lebih rendah. Partisipasi juga menciptakan komitmen dan tanggung jawab yang lebih besar menyangkut anggaran di antara para manajer di level yang lebih rendah.

Banyaknya perusahaan yang menggunakan anggaran yang menunjukkan manfaat yang lebih besar dari biaya penyusutan anggaran itu sendiri. Agar anggaran bisa bermanfaat, maka manajemen pada semua tingkatan harus memahami dan mendukung anggaran dan semua aspek sistem pengendalian manajemen.

Dalam menyusun anggaran perusahaan dapat melakukannya dengan dua cara yakni, secara sebagian demi sebagian (*partial*) dan secara keseluruhan (*comprehenshive*). Karena itu dikenal *comprehenshive budget*. *Comprehenshive budget* atau aggaran komprehensif menurut Adisaputro dan Asri (2003:55) yakni “penyusutan rencana perusahaan (*business budget*) secara keseluruhan”

Anggaran kompherensif secara umum terdiri dari anggaran operasai dan anggaran keuangan. Penyusunan anggaran biaya produksi biasanya dimulai dengan anggaran penjualan. Hal ini menjadi dasar perencanaan berkala dalam perusahaan, karena praktis semua perencanaan lainnya disusun berdasarkan anggaran ini, kemudian penyusunan anggaran selanjutnya adalah anggaran produksi karena rencana penjualan yang telah disusun harus direalisasikan dengan memproduksi barang yang telah dianggarkan. Setelah penyusunan anggaran produksi, langkah selanjutnya adalah penyusunan anggaran biaya produksi yang bertitik tolak dari anggaran penjualan dan anggaran produksi.

Berdasarkan Prawironegoro (2009:34) penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan tiga cara yaitu:

1. *Top down* : manajer pada tingkat atas yang menetapkan anggaran bagi tingkat yang lebih rendah.
2. *Bottom up* : manajer yang berada pada tingkat rendah ikut berpartisipasi dalam menentukan penyusunan anggaran.
3. Campuran : penyusunan anggaran dilakukan oleh campuran (*top down* dan *bottom up*)

Dalam proses penyusunan anggaran, partisipasi berbagai pihak sangatlah berperan penting. Menurut Anthony dan Goovindarajan (2007:391) proses penyusunan anggaran bisa dari top down atau bottom down. Pada top down manajer senior menyusun anggaran untuk para level manajer dibawahnya. Sedangkan pada bottom up manajer-manajer level bawah ikut berpartisipasi dalam penyusunan nilai anggaran.

Anggaran suatu perusahaan biasanya disusun oleh direktur keuangan dan manajer keuangan, dimana direktur keuangan memerintahkan manajer keuangan untuk menyusun anggaran berdasarkan realisasi tahun sebelumnya dan juga berdasarkan sasaran dan target yang akan dicapai perusahaan yang berasal dari informasi direktur utama. Selanjutnya data dihimpun dilaporkan kepada direktur utama, selanjutnya dari direktur utama ke direktur keuangan untuk di rumuskan pembuatan konsep anggaran. Setelah itu konsep anggaran tersebut dilaporkan kepada direktur utama sebelum diajukan ke komisisaris untuk di sahkan.

## **2.6 Anggaran Sebagai Alat Perencanaan**

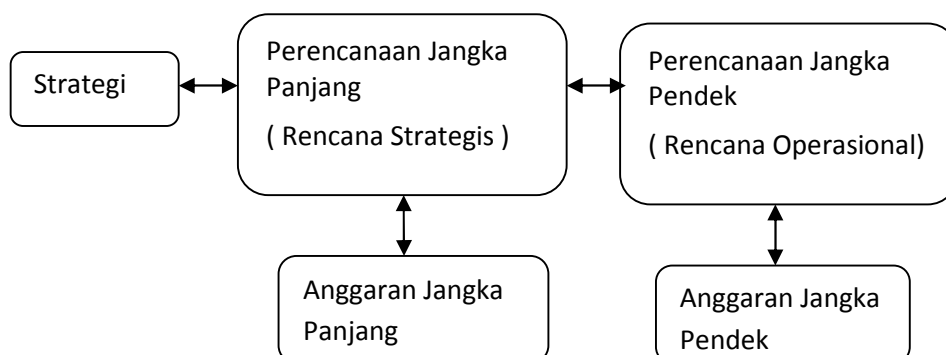
Setiap organisasi yang ingin bertahan tumbuh dan berkembang ataupun ingin bekerjanya organisasi secara lancar memerlukan adanya manajemen yang baik. Dalam penciptaan suatu manajemen yang baik, organisasi tentu saja harus memperhatikan dan melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dengan baik pula. Adapun fungsi manajemen menurut Daft (2007:7) adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian.

Perencanaan merupakan fungsi manajemen yang tidak dapat dipisahkan dari kegiatan organisasi dalam rangka pencaaian tujuan secara efektif dan efisien.

Nafarin (2007:4) mengatakan “perencanaan berarti menentukan sebelumnya kegiatan yang mungkin dapat dilakukan dan bagaimana cara melakukannya”. Perencanaan merupakan upaya antisipasi sebelum melakukan sesuatu agar apa yang dilakukan dapat berhasil dengan baik.

Sesuai dengan fungsi manajemen yaitu fungsi perencanaan dan pengendalian, anggaran pun demikian. Hal ini disebabkan karena anggaran sebagai alat manajemen dalam melaksanakan fungsinya. Aspek lain yang penting dari perencanaan dengan menggunakan anggaran adalah perencanaan dana yang tersedia seefisien mungkin. Semua belanja membutuhkan dana dan dana adalah sumber daya yang langka, oleh karena itu penyusunan anggaran harus mempertimbangkan berbagai kemungkinan belanja dana yang ada dan menentukan kemungkinan mana yang paling menguntungkan bagi perusahaan. Jadi salah satu fungsi anggaran adalah menentukan rencana belanja dan sumber dana yang ada seefisien mungkin (Nafarin, 2007:28).

Perencanaan akan sangat bermanfaat bila menjadi integral dari analisis strategi perusahaan. Strategi perencanaan menentukan cara organisasi menyesuaikan kemampuan yang dimilikinya guna mencapai tujuannya.



Gambar 2. Strategi ,perencanaan, dan anggaran ( Horgren et al., 2008 )

Anggaran merupakan suatu perencanaan diperlukannya adanya koordinasi, agar semua penanggung jawab ketingkat atas, menengah maupun para pelaksana atau karyawan masing-masing mempunyai kesediaan untuk saling bekerjasama dalam mencapai tujuan perusahaan dan anggaran yang telah tersusun akan memperoleh dukungan penuh dari semua bagian yang ada diperusahaan, dalam arti anggaran tersebut akan dijadikan petunjuk dan pedoman didalam melaksanakan kegiatan perusahaannya.

## **2.7 Anggaran Sebagai Alat Pengendalian**

Setiap organisasi ingin mencapai tujuannya dengan menggunakan sumber daya dalam organisasi secara efektif dan efisien. Setelah melakukan perencanaan atas kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan yang diinginkan, organisasi juga harus melakukan pengendalian atas kegiatan-kegiatan tersebut. Karena berhasil tidaknya kegiatan perencanaan kerja tergantung kepada efektivitas penguendalian yang dilakukan oleh organisasi.

Menurut Nafari (2007:30) anggaran merupakan alat pengawasan dan pengendalian, pengendalian berarti mengevaluasi atau menilai terhadap pelaksanaan kerja dengan cara:

1. Membandingkan realisasi dengan rencana anggaran
2. Melakukan tindakan perbaikan apabila dipandang perlu atau bila terdapat penyimpangan yang merugikan.

Pengendalian diartikan sebagai proses mengukur dan mengevaluasi kinerja aktual dari setiap bagian dari suatu perusahaan dan kemudian melaksanakan tindakan perbaikan apabila diperlukan.

Oleh karena itu, anggaran dijadikan pegangan sebagai alat pengendalian oleh manajer yang bertanggung jawab dalam menjalankan operasi untuk mengadakan penilaian dari hasil yang ingin dicapai. Dari kegiatan manajer yang demikian itu nantinya akan dapat diketahui apakah perusahaan mengalami kemajuan atau kemunduran ditinjau dari segi efisien. Hasil pengendalian dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan yang sangat berguna untuk menyusun rencana-rencana anggaran selanjutnya secara lebih matang dan lebih akurat.

Pengendalian juga merupakan proses untuk menjamin terciptanya kinerja yang efisien yang memungkinkan tercapainya tujuan perusahaan, pengendalian yang dilakukan adalah melihat kebelakang, memutuskan apakah yang sebenarnya telah terjadi dan membandingkan dengan hasil yang direncanakan sebelumnya. Apakah sudah sesuai dengan perencanaan dan ataukah masih ada penyimpangan yang terjadi.

Tujuan utama pengendalian secara umum adalah untuk menjamin tercapainya tujuan perusahaan, akan tetapi secara khusus tujuan pengendalian adalah untuk mendeteksi perubahan-perubahan kegiatan organisasi yang terjadi dan pengaruhnya terhadap organisasi atas segala usaha untuk mengetahui dan menilai kenyataan yang sebenarnya mengenai pelaksanaan tugas atau kegiatan apakah sesuai dengan semestinya atau tidak. Fungsi pengendalian merupakan aspek penting dalam perusahaan, karena perencanaan tanpa di ikuti pengendalian merupakan pekerjaan sia-sia saja.



## 2.8 Kerangka Berfikir

Kerangka konseptual merupakan kesimpulan dari uraian tinjauan teoritis yang diwujudkan dalam diagram gambar. Adapun kerangka konseptual penelitian ini adalah sebagai berikut:



**Kerangka konseptual**

**Gambar 1.1**

**Sumber: penulis (2013)**

## 2.9 Penelitian Terdahulu

Lastowo (2010) dalam skripsinya yang berjudul “*Evaluasi Anggaran Belanja Sebagai Alat Pengendalian Keuangan Studi Kasus Pada Pusat Pendidikan Dan Pelatihan Kearsipan Arsip Nasional Indonesia*”, memperoleh hasil bahwa faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penyusunan anggaran adalah jenis diklat, jumlah peserta, tempat pelaksanaan kegiatan, standart biaya umum, realisasi dan anggaran sebelumnya, serta rencana penambahan sarana dan prasarana pusdiklat ANRI. Metode penyusunan anggaran yang digunakan adalah dengan campuran *top down* dan *bottom down*.

Melda Listana (2007) dalam skripsinya yang berjudul “*Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengawasan Pada PT Coca Cola Bottling Indonesia Medan*” dari penelitian ini terdapat bahwa perusahaan menggunakan metode anggaran *top down* pada tiap tahunnya. Anggaran yang disusun berdasarkan pada anggaran tahun-tahun sebelumnya, dan anggaran biaya produksi yang ada sudah telah berfungsi baik sebagai pengawasan pada perusahaan. Namun pada penyimpangan-penyimpangan belum ada tindakan yang signifikan dalam menilai setiap penyimpangan yang terjadi pada setiap anggaran yang ada di perusahaan.

Monalisa (2010) dalam skripsinya yang berjudul “*Analisis Anggaran Operasional Pada Hotel ASBH Bandung*” dari penelitian ini diperoleh hasil bahwa metode penyusunan anggaran adalah campuran (*top down* dan *bottom up*), perusahaan juga mengikutkan partisipasi para manajer bawahan dalam menyusun anggaran, namun anggaran yang disusun memiliki kelemahan seperti sumber daya yang ada tidak dipertimbangkan, anggaran yang disusun bersifat statis, tidak

memiliki departemen bagian anggaran sendiri, penyimpangan-penyimpangan tidak ditindak lanjuti dengan baik. Namun penyusunan anggaran yang ada sudah berfungsi sebagai pedoman bagi perusahaan.

Athena Adharawati (2010) dalam jurnalnya yang berjudul “Penerapan Akuntansi Pertanggung Jawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada PT PELNI Kantor Cabang Makasar” dari hasil penelitiannya pada PT PELNI, perusahaan tersebut belum menerapkan sistem akuntansi pertanggung jawaban dengan cukup baik, hal ini terlihat dari adanya analisis terhadap penyimpangan biaya yang di anggarkan belum dilakukan. Metode yang digunakan adalah deskriptip yaitu membandingkan penerapan akuntansi pertanggung jawaban dan pengendalian biaya yang diperoleh dari studi kasus.

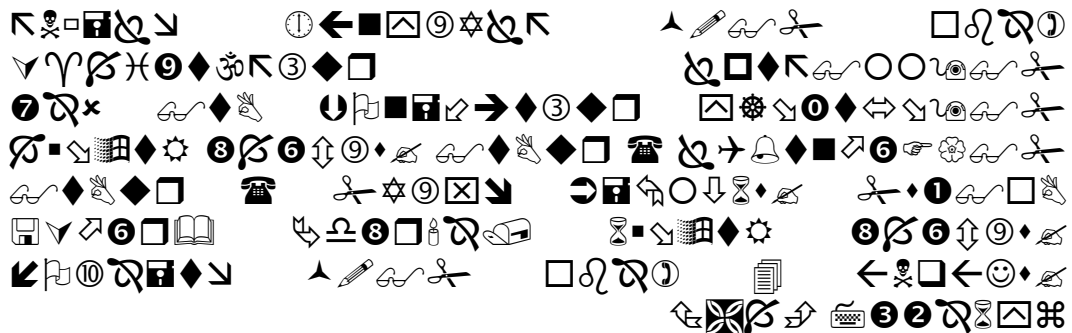
Udi Pramudi (2012) dalam jurnalnya yang berjudul “Manajemen Anggaran Proyek PT Sumber Sejahtera”, dari hasil penelitiannya bahwa anggaran sangat dipengaruhi pada proses penyusunannya, anggaran yang dibuat pada PT Sumber Sejahtera masih berdasarkan periode atau proyek sejenis sebelumnya dengan berdasarkan survei lapangan atau survei harga. Metode penelitian yang digunakan adalah dengan wawancara dan observasi. Hasil penelitian ini adalah pada penyusunan anggaran biaya perlu diperhatikan biaya tak terduga, pengawasan terhadap kinerja pekerja lapangan perlu diperhatikan. Agar keakuratan rencana anggaran biaya dapat lebih baik.

## **2.10 Anggaran Menurut Pandangan Islam**

Anggaran merupakan alat perencanaan dalam islam, perencanaan merupakan hal yang sangat penting untuk dijadikan pedoman dan alat untuk

pengawasan dalam upaya mendapatkan keridhaan Allah SWT. Setelah perencanaan disusun, selanjutnya dimusyawarahkan dan di jadikan pedoman sambil berserah memohon keridhaan Allah SWT.

Dalam Firman Allah SWT Surat Al-Lukman Ayat 34:



Artinya: Sesungguhnya Allah, Hanya pada sisi-Nya sajalah pengetahuan tentang hari Kiamat; dan Dia-lah yang menurunkan hujan, dan mengetahui apa yang ada dalam rahim. dan tiada seorangpun yang dapat mengetahui (dengan pasti) apa yang akan diusahakannya besok. dan tiada seorangpun yang dapat mengetahui di bumi mana dia akan mati. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui lagi Maha Mengenal.

Dari ayat diatas menjelaskan bahwa manusia tidak bisa atau tidak dapat mengetahui dengan pasti apa yang di kerjakan besok atau yang diperolehnya, namun demikian mereka wajib berusaha.

Dari keterangan diatas, bahwa anggaran juga sebagai alat pertanggung jawaban pihak manajemen kepada Allah, atas pengelolaan amanah yang diberikan kepadanya. Berkaitan dengan itu pihak manajemen telah berusaha membuat anggaran yang menurutnya baik, dan berserah diri kepada Allah.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Metode yang digunakan dalam penyusunan skripsi ini adalah metode deskriptif analisis, yaitu metode yang memusatkan masalah yang ada pada saat ini dimana prosesnya bukan hanya sekedar mengolah data saja melainkan juga menganalisis, meneliti serta membuat kesimpulan dan memberi saran yang kemudian disusun pembahasannya secara sistematis sehingga dapat dipahami masalahnya.

#### **1.1 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini penulis lakukan untuk memperoleh data dan informasi mengenai penerapan anggaran sebagai alat pengendalian dan perencanaan biaya pada CV Widia Mas yang terletak di jalan di kecamatan Pangkalan Lesung kabupaten Pelalawan. Dan lamanya waktu penelitian ini dilakukan oleh peneliti selama kurang lebih 2 bulan.

#### **1.2 Jenis Dan Sumber Data**

##### **1.2.1 Jenis Data**

Jenis data yang dikumpulkan untuk menyelesaikan penulisan ini adalah:

1. Data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari hasil wawancara dengan manajemen perusahaan mengenai sejarah singkat perusahaan, aktivitas perusahaan, dan kebijakan dalam menggunakan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya. Penulis mengadakan peninjauan langsung ke tempat pelaksanaan kerja yaitu CV Widia Mas.

2. Data sekunder yaitu data atau informasi yang diolah perusahaan berupa laporan keuangan, struktur organisasi, dan akte pendirian perusahaan, yang sehubungan dengan penelitian, teori-teori dari buku kuliah dan literatur-literatur yang berkaitan dengan masalah yang diteliti mengenai analisis anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya.

### **1.2.2 Sumber Data**

Sumber data untuk penelitian ini berasal dari dokumen maupun keterangan lisan yang diperoleh sipeneliti dari pemilik perusahaan dan wakil nya berupa laporan laba rugi, alokasi biaya, neraca, biaya tetap, biaya overhead, laporan harga pokok produksi, sejarah dan struktur organisasi serta kegiatan usaha perusahaan.

### **1.3 Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan penulis untuk melakukan penelitian lapangan ini adalah

- a) Wawancara yaitu pengumpulan data dengan melakukan Tanya jawab dengan pihak perusahaan Widia Mas yaitu pimpinan perusahaan, dan manajemen perusahaan serta pihak-pihak lain yang berkompeten mengenai hal yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.
- b) Dokumentasi, yaitu pengumpulan data melalui dokumen-dokumen resmi milik perusahaan CV Widia Mas seperti laporan keuangan, laporan laba rugi, rincian anggaran selisih dan realisasinya serta sejarah berdirinya perusahaan CV Widia Mas Pelalawan dan kegiatan operasional yang dilakukan nya.

#### 1.4 Analisis Data

Dalam menganalisis masalah penulis menggunakan metode deskriptif, yaitu memberikan gambaran fakta-fakta yang diperoleh dari hasil kegiatan penelitian lapangan tentang kegiatan objek penelitian serta menganalisis data dengan cara mengumpulkan data dan kemudian dibandingkan dengan teori yang relevan dengan masalah yang dibahas untuk diambil kesimpulan serta saran kepada perusahaan.

Dalam menganalisis masalah dalam penelitian ini adalah analisis varians (selisih) anggaran. Analisis varians digunakan untuk mengetahui hasil sesungguhnya rencana yang dianggarkan yaitu dengan membandingkan biaya yang dianggarkan terhadap biaya aktual yang sama. Analisis varians anggaran dapat menunjukkan dimana terjadinya selisih antara hasil sesungguhnya dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Penyimpangan yang terjadi antara anggaran dan realisasi yang menguntungkan (*favorable*) dan ada yang merugikan (*unfavorable*).

## **BAB IV**

### **GAMBARAN PERUSAHAAN**

#### **1.1 Sejarah perusahaan**

CV Widia Mas adalah salah satu perusahaan yang bergerak dibidang furniture di kota Pelalawan. perusahaan ini di dirikan oleh Bapak Supandi pada tanggal 10 bulan juli tahun 2005 berdasarkan surat akta notaris yang bermula dari inisiatif Bapak Supandi saat beliau melihat suatu potensi pasar dibidang bisnis perabot yang memiliki pangsa pasar yang sangat luas dikota pelalawan namun belum banyak wirausahawan yang tertarik menekuni bisnis tersebut, khususnya dibidang furniture pada saat itu. Bermula dari itulah Bapak Supandi mulai merintis bisnis ini yang terletak di samping rumah Bapak Supandi dengan memiliki beberapa karyawan dan memiliki beberapa mesin potong, mesin penghalus, mesin ketam, dll sebagai modal dalam menjalankan usahanya hingga sekarang.

Adapun maksud dari perusahaan yang didirikan oleh Bapak Supandi adalah

- a) Menjalankan usaha-usaha dalam bidang furniture yang menerima pesanan dari konsumen atau pelanggan dan juga menyediakan dalam bentuk ready stock.
- b) Menjalankan usaha di berbagai bidang, seperti pembuatan berbagai macan produk furniture.
- c) Menerima order dari konsumen dan bertanggung jawab langsung terhadap order yang diterima hingga selesai ke tangan konsumen.



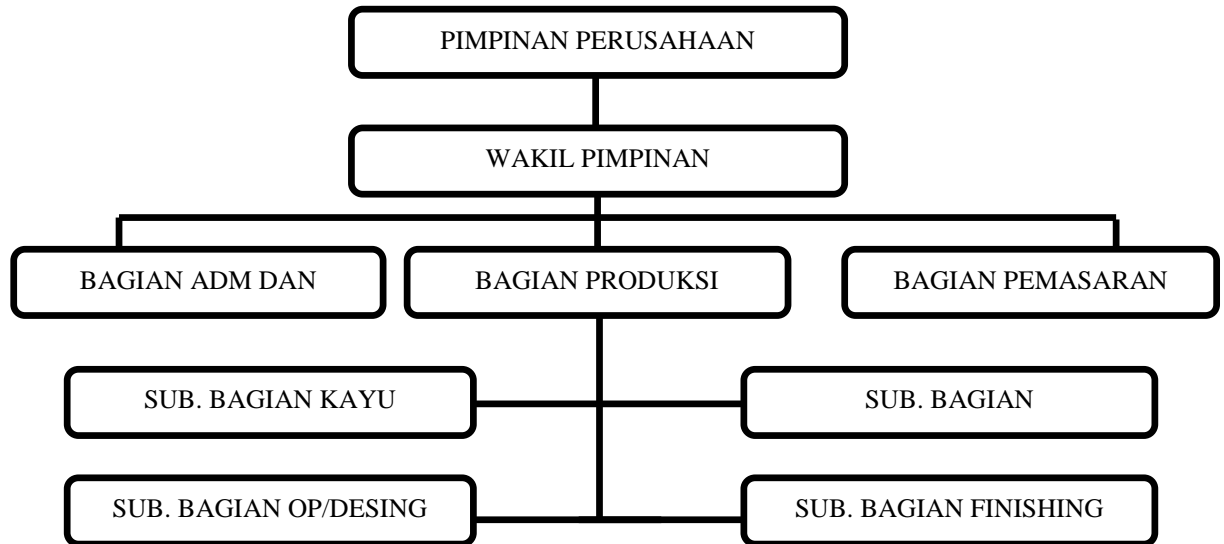
## **4.2 Struktur Organisasi**

Pada suatu pencapaian tujuan organisasi perusahaan, diperlukan suatu struktur organisasi yang mana orang-orang dikoordinasikan tersusun dari sejumlah subsistem yang saling berhubungan dan bekerjasama atas dasar pembagian tugas dan wewenang serta mempunyai tujuan tertentu.

Struktur organisasi dibuat agar nampak jelas hubungan antara bagian dalam suatu organisasi baik fungsi maupun kedudukannya, hal ini bertujuan agar setiap bagian dapat bekerja sebaik mungkin sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing.

Melihat struktur organisasi perusahaan CV Widia Mas maka dapat dikatakan bahwa organisasi yang diterapkan oleh perusahaan ini adalah organisasi garis. Pada organisasi seperti ini, garis kekuasaan dan tanggung jawab terletak pada masing-masing bagian yang ada dalam perusahaan CV Widia Mas yang terletak di Pelalawan, karna terlihat dari struktur organisasinya yang terlihat pada masing-masing departemen atau bagian. berikut ini adalah gambar struktur organisasi perusahaan CV Widia Mas yang terletak di Pelalawan. Untuk lebih jelas nya terlihat struktur dan penjelasan dari bagian-bagian yang ada di perusahaan CV Widia Mas Pelalawan.

## STRUKTUR ORGANISASI PERUSAHAAN



Berikut ini adalah keterangan struktur organisasi CV:Widia Mas:

1. Pimpinan perusahaan
  - a. Pimpinan perusahaan bertanggung jawab atas operasional perusahaan sehari-hari.
  - b. Melakukan tugas pokok pada semua fungsi perusahaan termasuk intern dan tugas ekstern yang berhubungan dengan kepentingan perusahaan.
  - c. Pimpinan perusahaan mengkoordinir semua bagian perusahaan.
2. Wakil pimpinan
  - a. Membantu pimpinan dalam menjalankan tanggung jawab sehari-hari
  - b. Mengkoordinir masalah-masalah yang terjadi pada tiap-tiap bagian
3. Bagian administrasi dan keuangan.
  - a. Mengatur dan menyusun masalah administrasi perusahaan.
  - b. Mengurus administrasi surat-surat perusahaan.

- c. Mengatur penagihan dan penerimaan piutang.
  - d. Menyusun anggaran biaya dan laporan keuangan.
4. Bagian pemasaran
- a. Mengawasi dan bertanggung jawab atas penjualan dan penyerahan produk-produk furniture sampai ke tangan konsumen.
  - b. Menentukan syarat-syarat pembayaran.
  - c. Menetapkan waktu penyerahan produk furniture kepada konsumen.
  - d. Mengkoordinir hasil produk sebelum diserahkan kepada konsumen.

5. Bagian produksi

Bagian produksi terdiri dari beberapa sub bagian yaitu:

- a. Bagian OP/DESING
  - 1. Melanjutkan hasil dari bagian potong untuk melakukan pembuatan terhadap produk.
  - 2. Bertanggung jawab proses pembuatan produk.
  - 3. Memelihara dan merawat terhadap semua mesin pembuatan yang digunakan dalam operasional setiap hari.
- b. Bagian PENGHALUSAN
  - 1. Melanjutkan hasil pekerjaan dari bagian produk yang telah selesai proses pembuatannya untuk selanjutnya diproses yang sesuai dengan spesifikasi produk.
  - 2. Melakukan tugas penghalusan terhadap semua hasil rakitan yang telah selesai dari bagian desing.

3. Bertanggung jawab terhadap semua pembuatan produk yang telah ditentukan spesifikasi berdasarkan daftar produk.

c. Bagian KAYU

1. Bertanggung jawab terhadap penyediaan - penyediaan bahan-bahan untuk spesifikasi pembuatan produk yang telah ditentukan berdasarkan daftar produksi.
2. Melakukan pemotongan terhadap bahan baku yang akan diproses sesuai dengan ukuran dan jenis bahan dasar kayu yang diminta oleh bagian produksi.
3. Menghitung jumlah bahan baku yang diminta setiap produk untuk menghasilkan suatu produk.

#### **4.3 Aktivitas Perusahaan**

Perusahaan CV Widia Mas Pelalawan adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang furniture perabot yang menggunakan kayu sebagai bahan baku utama dan paku sebagai bahan penolong dalam proses produksi yang diproses sesuai dengan jenis produk yang ingin dihasilkan untuk konsumen di perusahaan ini. Produk furniture yang dihasilkan oleh perusahaan CV Widia Mas adalah kursi, lemari, meja, boffet, dll.

## **BAB V**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Dari hasil telaah pustaka mengenai anggaran serta gambaran umum dari perusahaan yang diteliti, maka pada bab ini penulis akan mencoba menganalisa serta melakukan evaluasi terhadap praktek yang ditemui pada perusahaan berdasarkan pada teori yang ada. Pembahasannya meliputi analisis sebagai berikut

1. Penyusunan anggaran biaya pada perusahaan
2. Anggaran sebagai alat perencanaan
3. Anggaran sebagai alat pengendalian

Untuk lebih jelasnya mengenai pembahasan ini maka peneliti mengurai satu persatu mengenai rincian pembahasannya.

#### **5.1 Penyusunan Anggaran Biaya Pada Perusahaan**

Dalam proses penyusunan dan penetapan anggaran biaya pada suatu perusahaan tergantung pada jenis perusahaan, tujuan dan sasaran perusahaan, kebijakan serta kondisi perusahaan yang bersangkutan. Secara teoritis proses anggaran yang baik disusun dengan metode *bottom up*, artinya didalam penyusunan anggran harus di ikut sertakan ide, saran, usulan dari masing-masing departemen terbawah hingga ke atas. Yang mana anggota-anggota dari bagian anggaran terdiri dari kepala bagian yang terdapat dalam perusahaan tersebut.

Dalam mencapai tujuan perusahaan pembuatan anggaran harus melibatkan pihak yang terkait yang ada diperusahaan. Dengan melibatkan pihak-pihak terkait tersebut diharapkan timbul rasa tanggung jawab dan rasa memiliki akan anggaran tersebut. Sehingga akan ada usaha dari tiap bagian untuk mencapai maksud

anggaran dengan semaksimal mungkin. Agar apa yang menjadi tujuan perusahaan akan dapat tercapai.

Pada proses penyusunan anggaran pada CV Widia Mas Pelalawan dilakukan oleh bagian keuangan. Dalam penyusunan anggaran bagian keuangan berpedoman pada relisasi anggaran sebelumnya. Komponen-komponen yang harus ada dan format untuk anggaran ditentukan sendiri oleh bagian keuangan. Setelah rancangan anggaran selesai dibuat oleh bagian keuangan rancangan tersebut dilaporkan pada pemilik perusahaan yang kemudian langsung untuk disahkan oleh pimpinan perusahaan. Rancangan anggaran yang telah disahkan dan disetujui oleh pemilik perusahaan dan kemudian oleh bagian keuangan anggaran tersebut hanya disosialisasikan pada Kepala Departement untuk dijadikan pedoman kerja.

Pada penyusunan anggaran perusahaan tidak mengikutkan bagian-bagian dari departemen yang ada di perusahaan, anggaran yang disusun hanya oleh bagian keuangan saja, tanpa ada ikut campur dari bagian produksi atau bagian pemasaran, ini menyebabkan berkurangnya tanggung jawab moral bagian yang tidak dilibatkan dalam penyusunan anggaran tersebut. Adanya keterlibatan semua bagian dalam penyusunan anggaran perusahaan akan menimbulkan rasa memiliki dan juga bagian lain yang ada di perusahaan dapat mengusulkan koreksi atau perbaikan terhadap anggaran yang disahkan.

Berdasarkan penelitian pada proses penyusunan anggaran, menurut penulis penyusunan anggaran dengan komponen rancangan yang telah ditetapkan merupakan hal yang kurang tepat. Hal ini membuat setiap unit tidak dapat dengan

bebas menuangkan rancangan anggarannya karena harus menyesuaikan dengan bentuk komponen dan format yang ada dengan menggunakan komponen dan format ini juga akan mengakibatkan anggaran bersifat kaku karena anggaran tersebut tidak dapat disesuaikan dengan perubahan yang terjadi. Sebagai contoh ada perkiraan biaya yang terdapat dalam komponen dan format, namun dalam penyusunan dan realisasinya tidak terjadi. Dan ada biaya-biaya yang mungkin terjadi pada bulan tersebut namun tidak terdapat dalam komponen dan format anggaran tersebut.

Dalam menyusun anggaran sebagai salah satu alat perencanaan perusahaan sebaiknya perusahaan melibatkan semua bagian yang ada di perusahaan sehingga diharapkan dapat menghasilkan anggaran yang komprehensif. Selain itu masing-masing bagian dalam perusahaan akan lebih mengerti bentuk dan jenis pekerjaan dibagiannya serta usulan yang diberikan diharapkan dapat diwujudkan secara realistis mungkin.

Adanya penerapan kebijakan prosedur penyusunan anggaran seperti ini diharapkan akan menimbulkan partisipasi masing-masing kepala bagian untuk meraih target yang telah diterapkan oleh perusahaan. Dengan demikian perencanaan anggaran yang realistis dapat tercapai serta pengendalian anggaran dapat dilaksanakan dan berfungsi dengan baik.

Menurut penulis sebaiknya perusahaan menggunakan anggaran yang bersifat fleksibel. Karena jenis anggaran ini setiap kegiatan yang akan dilaksanakan harus berpatokan pada kapasitas produksi serta ketentuan yang telah ditetapkan terhadap biaya-biaya yang diperlukan dalam kegiatan produksi

tersebut. Berdasarkan ketentuan kapasitas ini maka biaya-biaya yang dikeluarkan setiap tingkat kegiatan yang dijalankan masing-masing bagian dapat mencapai target yang telah ditetapkan. Selain itu prosedur pengendalian terhadap perencanaan dapat dilaksanakan dengan maksimal.

Selanjutnya anggaran yang disusun terhadap seluruh biaya yang akan dilakukan meliputi biaya bahan baku, biaya bahan pembantu, biaya tidak langsung lainnya. Dari tabel dibawah ini dapat dilihat anggaran yang disusun perusahaan. Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut

Tabel anggaran biaya bahan yang di susun perusahaan

NO	Keterangan	Anggaran
1	Papan	Rp. 82.350.000
2	kayu bekisting	Rp. 117.650.000
3	kayu perancah	Rp. 31.800.000
4	Paku	Rp. 20.000.000
5	cat	Rp. 6.885.000
6	plamir/karet pet	Rp. 8.900.000
7	Triplek	Rp. 38.950.000
8	by tdk langsung	Rp. 21.500.000

Dari tabel diatas jelas terlihat bahwa dalam penyusunan anggaran biaya, perusahaan tidak merincikan anggaran biaya tidak langsung secara lebih rinci, perusahaan hanya mengakumulasikan anggaran biaya tidak langsung secara seluruh. Hal ini yang nantinya memungkinkan terjadinya penyimpangan yang signifikan bagi perusahaan.

## 5.2 Anggaran Sebagai Perencanaan

Anggaran merupakan salah satu alat perencanaan. Didalam perusahaan sangat penting untuk membuat suatu perencanaan. Hal ini dimaksud agar tujuan



yang ingin dicapai oleh perusahaan dapat terlaksana dengan efektif dan efisien. Pada anggaran akan dirinci program kerja yang akan dijalankan oleh perusahaan.

Anggaran biaya sebagai alat perencanaan menyatakan bahwa anggaran akan menyerahkan semua personil untuk bekerja menurut ketentuan yang telah ditetapkan dalam anggaran sehingga setiap aktivitas perusahaan akan berjalan teratur dan terarah. Agar penggunaan waktu dan biaya bisa lebih efisien lagi.

Dengan memperlihatkan anggaran biaya yang disusun oleh CV Widia Mas Pelalawan maka dapat diketahui bahwa anggaran biaya yang dijadikan pedoman kerja pada perusahaan tersebut belum berfungsi sebagai alat perencanaan untuk mampu menafsirkan atau meramalkan biaya yang akan terjadi dan lebih mendekati kenyataan diwaktu yang akan datang. Sebagai contoh anggaran biaya Adm kantor Rp. 3.100.000,- realisasi Rp. 2.593.000,- dan selisih yang terjadi 16,3% yang terbesar dari komponen yang lain pada tabel anggaran biaya pada tahun 2012.

Penyimpangan yang terjadi ini dimungkinkan karena kurangnya partisipasi dari masing-masing bagian dalam menyusun anggaran yang akan ditetapkan. Dan dalam penyusunan anggaran harus benar-benar jadi pedoman sebagai perencanaan yang akan direalisasikan untuk kedepannya. Anggaran yang disusun harus berisi taksiran yang lebih mendetail atau terperinci agar berguna sebagai perencanaan bagi kelangsungan hidup perusahaan.

Karena waktu yang akan datang penuh dengan ketidakpastian dan alternatif pilihan sebaiknya perusahaan melakukan anggaran yang lebih mendetail, jelas dan tidak menimbulkan berbagai macam tafsiran. Sebaiknya dalam

menetapkan anggaran perusahaan harus melibatkan pihak-pihak yang terkait untuk ikut berpartisipasi dalam Rapat Penyusunan Anggaran agar dapat mengurangi kelencengan anggaran. Karena salah satu penyebab kelencengan itu adalah dalam proses penyusunan anggaran tidak melibatkan semua bagian yang ada dalam perusahaan, sehingga mengakibatkan terjadinya penyimpangan yang cukup besar antara anggaran dan realisasinya.

Meski demikian, harus perusahaan sadari juga bahwa sebaik-baiknya perencanaan hasil akhirnya ada dalam ketentuan Allah SWT, ayat al-qur'an yang berlaku disini ialah "faidza 'azamtu, fatawakallah". Tugas perusahaan hanya meluruskan niat dan menyempurnakan ikhtiar, hasil akhirnya kita serahkan kepada Allah SWT. Untuk itu, marilah dibiasakan untuk tidak bertindak sporadis, tidak asal pikir, tidak asal mau, tidak asal ingin, karena kita hanya akan bertindak berdasarkan perencanaan yang matang serta disertai data yang akurat dan juga lengkap.

### **5.3 Anggaran Sebagai Alat Pengendalian**

Dengan adanya anggaran sebagai alat pengendali biaya berarti anggaran telah disusun dan digunakan sebagai pedoman bagi perusahaan untuk mengetahui dan melihat apakah telah terjadi selisih dari anggaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan apa yang menyebabkan terjadinya selisih tersebut sehingga apabila ada selisih penyimpangan yang bersifat merugikan tidak terlanjur berlarut-larut dalam waktu yang lama dan tidak terulang kembali pada bulan-bulan atau tahun-tahun berikutnya. Hasil dari pengendalian tersebut digunakan sebagai salah satu pedoman dalam penyusunan anggaran selanjutnya.

Anggaran sebagai alat pengendalian harus mampu menanamkan rasa memiliki perusahaan pada individu anggota. Peranan anggaran sebagai alat pengendalian juga berkaitan erat dengan anggaran dan sanksi, dimana anggaran merupakan tolak ukur bagi penilaian prestasi kinerja bagian devisi/supervisor serta karyawan lainnya agar memicu kinerja karyawan agar dapat bekerja dengan baik, benar dan tepat serta mendapat sanksi jika melanggar ketentuan atau peraturan perusahaan.

Penyusunan anggaran pada CV Widia Mas Pelalawan membuat rencana anggaran per 6 bulan ( semester ). Namun rencana yang dibuat tidak secara jelas menggambarkan tentang perubahan yang telah dicapai oleh perusahaan dan apabila sewaktu-waktu perusahaan menghadapi situasi terburuk yang mungkin akan timbul perusahaan akan kesulitan untuk mengatasinya dikarenakan data-data anggaran yang dimiliki perusahaan tidak lengkap dan informasinya tidak jelas sehingga anggaran yang disusun tidak menyumbang banyak untuk digunakan sebagai alat perencanaan dan pengendalian yang baik bagi perusahaan, dimana perusahaan tidak melakukan pemisahan antara biaya yang dapat dikendalikan dengan biaya yang tidak dapat dikendalikan serta apa sebab terjadinya selisih anggaran biaya.

Proses pengendalian terhadap anggaran diikuti dengan membuat suatu laporan realisasi anggaran. Tujuan dari pembuatan laporan ini adalah untuk mengetahui apakah realisasi telah sesuai dengan anggaran yang dibuat, dari laporan ini diharapkan manajemen perusahaan dapat mengetahui penyebab terjadinya penyimpangan.

Selain itu laporan anggaran yang dibuat oleh CV Widia Mas Pelalawan tidak disertai dengan faktor penyebab terjadinya penyimpangan anggaran. Akibatnya pihak manajemen perusahaan tidak dapat menganalisa dengan baik penyebab-penyebab penyimpangan yang terjadi.

Perusahaan CV Widia Mas Pelalawan berdasarkan hasil penelitian pada proses penyusunan anggaran perusahaan, maka penulis memberi pembahasan sebagai berikut

Mengenai anggaran menurut pengetahuan penulis semestinya perusahaan melakukan penyusunan anggaran dengan memisahkan biaya yang dapat dikendalikan dengan biaya yang tidak dapat dikendalikan agar anggaran lebih jelas dan dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang setiap kali terjadi dan perkembangan yang ada, apalagi bila terjadi sesuatu yang tidak dimasukkan dalam pertimbangan suatu penyusunan anggaran. Dalam anggaran gaji banyak penggabungan biaya terhadap tunjangan, biaya gaji bonus dan lainnya padahal biaya itu termasuk yang sering terjadi dan tidak dianggarkan satu persatu sehingga mempermudah memicu kecurangan terjadi atau penyimpangan yang signifikan.

Dengan membuat laporan anggaran yang terperinci mempermudah dalam mengelola pengeluaran apakah ia menguntungkan atau sebaliknya serta penyesuaian terhadap perusahaan kondisi lebih jelas terlihat.

Karakteristik dari laporan anggaran yang baik adalah laporan anggaran merinci selisih yang terjadi dari anggaran berdasarkan faktor penyebabnya dan unit organisasi yang bertanggung jawab. Laporan anggaran mencakup ramalan per triwulan atau tahunan anggaran mencantumkan penjelasan mengenai sebab-sebab

penyimpangan. Tindakan yang diambil untuk mengoreksi penyimpangan dan tidak menguntungkan dan waktu yang dibutuhkan agar tindakan koreksi dapat diambil.

Sedangkan pada laporan yang dibuat CV Widia Mas Pelalawan keterangan mengenai penyebab terjadinya penyimpangan tidak dijelaskan. Misalkan dilihat dari anggaran biaya bahan pembantu sebesar Rp. 15.785.000,- dan realisasi sebesar Rp. 16.372.000,- dengan selisih penyimpangan yang merugikan Rp. 506.100,- karena kenaikan terhadap biaya bahan pembantu disebabkan penambahan bahan-bahan yang tidak dapat ditaksirkan oleh faktor ekstern seperti factor permintaan dan penawaran, dan sebagainya dan faktor intern seperti kehilangan data perusahaan yang ada dan sebagainya. Pada faktor ekstern semacam ini perusahaan tidak mampu mempengaruhi atau mengadakan perubahan sesuai dengan keinginan perusahaan. Akibatnya kebijaksanaan dan tindak lanjut yang diambil akan lebih banyak bersifat penyesuaian diri dari faktor ekstern tersebut. Tetapi faktor intern terhadap biaya dapat ditinjau lanjuti untuk periode berikutnya agar tidak terjadi lagi kecerobohan dan tidak ada lagi penambahan kerja untuk mencari atau membuat data yang hilang tersebut.

Kedua, perusahaan melakukan penyusunan anggaran dalam jangka panjang yakni per 1 tahun yang seharusnya perusahaan lebih mudah mengatur segala keperluan dan anggaran yang ada diperusahaan. Dalam hal ini perusahaan tidak memisahkan anggaran yang dapat dikendalikan dengan mudah seperti pada biaya penyusutan, biaya bunga bank, dan gaji karyawan Adm. Menurut penulis biaya-biaya tersebut bisa dianggarkan dalam tahunan, dan dapat dikendalikan dengan

mudah karena tingkat penyimpangan masih dibawah (1 %). Serta perusahaan tidak merincikan anggaran pada biaya tidak langsung lainnya, hal ini dapat memicu terjadinya penyimpangan.

CV Widia Mas Pelalawan, anggaran sebagai alat pengendalian belum benar-benar terwujud hal ini dilihat dari masih adanya penyimpangan yang terjadi pada biaya-biaya yang ada. Pelaporan terhadap pelaksanaan anggaran tersebut dilakukan sekali setahun yakni pada akhir periode saja. Menurut penulis sebaiknya pelaporan terhadap pelaksanaan anggarandilakukan perbulan atau persemester. Tujuannya agar mempermudah perusahaan dalam melakukan pengendalian biaya-biaya. Anggaran yang dipakai perusahaan adalah anggaran yang bersifat tetap karena anggaran yang dibuat masih sering terdapat penyimpangan yang signifikan. Terhadap penyimpangan itu perusahaan tidak meninjau ulang segera penyebab terjadinya penyimpangan tersebut, namun peninjauan ulang terhadap anggaran ini biasanya dilakukan pada akhir periode saja. Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa perusahaan menggunakan metode anggaran tetap. Fungsi perencanaan dalam perusahaan tanpa diikuti dengan pengendalian yang baik oleh perusahaan merupakan pekerjaan yang sia-sia karena tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan tidak akan dapat tercapai sepenuhnya.

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

Dalam bab ini penulis mencoba mengemukakan beberapa kesimpulan dari keadaan yang terjadi pada CV Widia Mas Pelalawan selanjutnya penulis memberikan saran sebagai bahan masukan untuk perusahaan agar dapat meningkatkan peranan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya pada perusahaan.

#### **1.1 kesimpulan**

- a. penyusunan anggaran biaya pada CV Widia Mas Pelalawan hanya disusun oleh bagian adm dan keuangan saja, anggaran yang disusun berdasarkan taksiran kuantitas pekerjaan yang harus dilakukan untuk menyelesaikan produk berdasarkan tahun-tahun sebelumnya.
- b. Anggaran yang disusun sifatnya tetap (*fix*), sehingga tidak dapat dipergunakan secara efektif, dan apabila terjadi penyimpangan dari yang telah direncanakan tidak bisa menyesuaikan terhadap anggaran.
- c. Laporan pengendalian yang dibuat oleh CV Widia Mas Pelalawan hanya berisi anggaran, realisasi dan selisih atau penyimpangan. Perusahaan tidak memberi penjelasan mengenai penyebab penyimpangan yang terjadi, karena perusahaan tidak melakukan analisis dan evaluasi terhadap penyimpangan yang ada.
- d. Dari hasil analisa yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa anggaran biaya yang disusun oleh CV Widia Mas Pelalawan belum sepenuhnya berfungsi sebagai perencanaan dan pengendalian, karena perusahaan

dalam melakukan perencanaan tidak memisahkan biaya yang dapat dikendalikan dan biaya yang tidak dapat dikendalikan.

## **1.2 Saran**

- a. Dalam pelaksanaan anggaran seharusnya perusahaan melakukan perencanaan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan sehingga anggaran tersebut berguna sebagai pedoman untuk mencapai tujuan.
- b. Sebaiknya perusahaan melakukan analisis penyimpangan biaya yang terjadi, sehingga penyebab terjadinya penyimpangan dapat diketahui dengan cepat dan untuk menghindari terjadinya pemborosan atau hal yang tidak menguntungkan bagi perusahaan.
- c. Sebaiknya dalam melakukan penyusunan anggaran, perusahaan harus melibatkan semua bagian dari perusahaan, agar mendapatkan hasil yang lebih baik.
- d. Dalam penyimpangan yang ada, perusahaan harus mengevaluasi dan menilai penyimpangan tersebut. Agar tidak terjadi penyimpangan yang signifikan di kemudian hari.



## DAFTAR PUSTAKA

- Adharawati Athena, 2010. "**Penerapan Akuntansi Pertanggung Jawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada PT PELNI Kantor Cabang Makasar**", Jurnal Ilmiah Ranggagading, Volume 6, Nomor 3, Oktober 2010, <http://jurnal.stiekesatuan.ac.id/index.php/jir/article/view/7>: 09 Maret 2013: 14:38)
- Adisaputro G dan Anggraini, 2007. "**Anggaran Bisnis**", UPP STIM YKPN, Yogyakarta
- Anthony R.N dan Govindarajan, 2007. "**Sistem Pengendalian Manajemen**", Salemba Empat, Yogyakarta
- Blocher, Stout, Cokins, 2011. "**Manajemen Biaya**", buku I edisi kelima, penerbit, Salemba Empat: Jakarta
- Daft, Richard L. 2007. "**Manajemen**". Edisi 6. Diterjemahkan oleh Edward Tanujaya dan Shirly Tiolina. Salemba Empat: Jakarta.
- Gitosudarmo, Indriyo & Najmudin, Mohamad. 2003. "**Anggaran Perusahaan**". Teori dan Soal Jawab. BPFE: Yogyakarta.
- Harahap, Soryan Syafri. 2003. "**Budgeting Peranggaran dan Perencanaan Lengkap untuk Membantu Manajemen**". Edisi 1. Cetakan 2. Raja Grafindo Persada: Jakarta.
- Hansen dan Mowen, 2012. "**Akuntansi Manajerial**", buku I, edisi kedelapan, Salemba Empat: Jakarta
- Harum, Tendi dan Rahayu, 2007. "**Penyusunan Anggaran Perusahaan**", Edisi Kedua, Graha Ilmu, Yogyakarta
- Lastowo, H. 2010. "**Evaluasi Anggaran Belanja Sebagai Alat Pengendali Keuangan (Studi Kasus Pusat Pendidikan Dan Pelatihan Kearsipan Arsip Nasional Republik Indonesia)**". Skripsi pada Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor, Bogor.
- Lista Merda, 2007. "**Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengawasan Pada PT Coca Cola Bottling Indonesia Medan**", Skripsi

pada Fakultas Ekonomi, Universitas Sumatra Utara, Sumatra Utara – Medan.

Munandar, M. 2003. “**Budgeting**”. Edisi 1. Cetakan 14. BPFE: Yogyakarta.

Monalisa, 2010. “**Analisis Anggaran Operasional Pada Hotel ASBH Bandung**”, Skripsi pada Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor, Bogor.

Nafarin, M. 2004. “**Penganggaran Perusahaan**”. Edisi Revisi. Salemba Empat: Jakarta.

Pramudi Udi. 2012. “**Manajemen Anggaran Proyek PT Sumber Sejahtera**”, Jurnal Ilmiah Kesatuan Nomor 1, Volume 14, April 2012, [http://jurnal.kesatuanilmiah.ac.id/index.php/jir/article/view/7ab&q=jurnal+kesatuan+ilmiah+analisis+anggaran+sebagai+alat+perencanaan+dan+pengendalian+biaya&oq=jurnal+kesatuan+ilmiah+analisis+anggaran+sebagai+alat+perencanaan+dan+pengendalian+biaya&gs\\_l=serp](http://jurnal.kesatuanilmiah.ac.id/index.php/jir/article/view/7ab&q=jurnal+kesatuan+ilmiah+analisis+anggaran+sebagai+alat+perencanaan+dan+pengendalian+biaya&oq=jurnal+kesatuan+ilmiah+analisis+anggaran+sebagai+alat+perencanaan+dan+pengendalian+biaya&gs_l=serp). (jum’at 29 maret 2013. 16:32)

Prawironegoro, Darsono & Purwanti, Ari. 2008. “**Penganggaran Perusahaan**”. Mitra Wacana Media: Jakarta.